

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS*
DAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF KARYAWAN
PADA PERUSAHAAN ONO SWALAYAN SIDAREJA**

**Susilowati
Th. Agung M. Harsiwi**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta 55281, Indonesia**

Abstrak

Penelitian ini dilakukan oleh penulis untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. Dalam Penelitian ini, peneliti menggunakan metode *cross sectional* dan pemilihan sampel menggunakan *purposive nonrandom sampling* dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan Perusahaan Ono Swalayan Sidareja di tiga cabang yang berjumlah 70 kuesioner. Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan adalah Regresi Linier Berganda dengan, uji simultan, uji hipotesis uji t, dan *Adjusted R Square*. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan SPSS versi 22.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, dapat disimpulkan gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* tetapi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak perusahaan untuk mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sehingga *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan dapat ditekan ataupun dikurangi.

Kata kunci: gaya kepemimpinan otokrasi, gaya kepemimpinan demokrasi, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, *turnover intentions*, perilaku kerja kontraproduktif.

1. Pendahuluan

Setiap organisasi memerlukan seseorang yang mampu memimpin anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Puni *et al.* (2016) terdapat tiga gaya

kepemimpinan utama dalam menangani permasalahan dan pengambilan keputusan, ketiga gaya kepemimpinan utama tersebut di antaranya adalah gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

Seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan otokratis cenderung tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan demokrasi berkaitan dengan sikap seorang pemimpin yang biasanya meminta pendapat atau nasihat dari anggota tim atau bawahannya sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berkaitan dengan sikap seorang pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakannya.

Turnover intentions adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 2003). Menurut Booth dan Hamer (2007), *turnover intentions* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu, sehingga individu memiliki intensi pindah kerja yang tinggi. Selain *turnover intentions*, perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan oleh karyawan saat bekerja menjadi masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan karena perilaku kerja kontraproduktif mengurangi tingkat produktivitas dan merugikan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat judul “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, *Turnover Intentions*, dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan Pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja”. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Puni *et al.* (2016).

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
- 2) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
- 3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
- 4) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
- 5) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
- 6) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?

3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.

2. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
3. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
4. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
5. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
6. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.

4. Landasan Teori

Kepemimpinan adalah kegiatan mencoba untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Timpe, 1993). Menurut Robbins dan Coulter (2010), kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

4.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Susanto dan Putra, 2010). Ada tiga gaya kepemimpinan yaitu, gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* (Puni *et al.*, 2016):

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis
Dalam gaya kepemimpinan otokratis, seorang pemimpin tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Para pemimpin otokratis percaya imbalan dan hukuman sebagai motivasi.
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis
Dalam gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin biasanya meminta pendapat atau nasihat dari anggota tim atau bawahannya sebelum mengambil keputusan. Komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi dua arah.
- 3) Gaya kepemimpinan *laissez-faire*
Dalam gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin akan memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam mengambil keputusan. Tujuan dan sasaran yang ditetapkan hanya bila diperlukan dan dibutuhkan. Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan hanya bila diperlukan.

4.2. Turnover Intentions

Menurut Harnoto (2002), *turnover intentions* adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan, dengan alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Tanda-tanda karyawan melakukan *turnover intentions* menurut Harnoto (2002), adalah absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja, meningkatnya protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari

biasanya. Menurut Puni et al. (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover intentions dalam suatu perusahaan di antaranya adalah besarnya gaji, prestasi kerja, perkembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan atasan, kesempatan promosi, komitmen karyawan dan banyak faktor lain yang menyebabkan terjadinya turnover intentions pada suatu perusahaan. Turnover intentions karyawan yang terjadi secara berlebihan dalam suatu organisasi pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya turnover yang akan membuat organisasi banyak mengeluarkan biaya, baik biaya langsung maupun tidak langsung. Biaya-biaya tersebut berkaitan dengan perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, dan pengadaan karyawan pengganti (Puni et al., 2016).

4.3. Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu perilaku kebiasaan menyimpang yang dilakukan oleh anggota organisasi, baik yang disengaja maupun tidak disengaja yang dapat merugikan organisasi. Menurut Fox, et al. (2001), perilaku kerja kontraproduktif merupakan kebiasaan yang memberikan dampak buruk bagi organisasi dan anggotanya. Beberapa contoh tindakan yang termasuk kebiasaan kerja kontraproduktif adalah menggunakan telepon genggam saat jam kerja untuk melakukan hal-hal di luar masalah pekerjaan, penyalahgunaan internet perusahaan, penganiayaan fisik, kekerasan verbal, sabotase, menolak untuk kerjasama, penggunaan narkoba, melakukan penipuan, keterlambatan saat masuk kerja, menerima suap, menggelapkan uang, ketidakhadiran, mengambil cuti panjang tanpa alasan yang jelas dan mencuri properti perusahaan (Bennett dan Robinson, 2000., Gruys dan Sackett, 2003 seperti dikutip oleh Puni et al., 2016).

4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intentions* dan Perilaku Kerja Kontraproduktif

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan atau tinggal di suatu organisasi serta terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Mbah dan Ikemefuna (2011) seperti dikutip oleh Puni et al. (2016), hubungan gaya kepemimpinan yang buruk seperti gaya kepemimpinan otokratis atau gaya kepemimpinan yang terpusat menjadi salah satu alasan utama mengapa karyawan terlibat *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif.

4.5 Penelitian Terdahulu

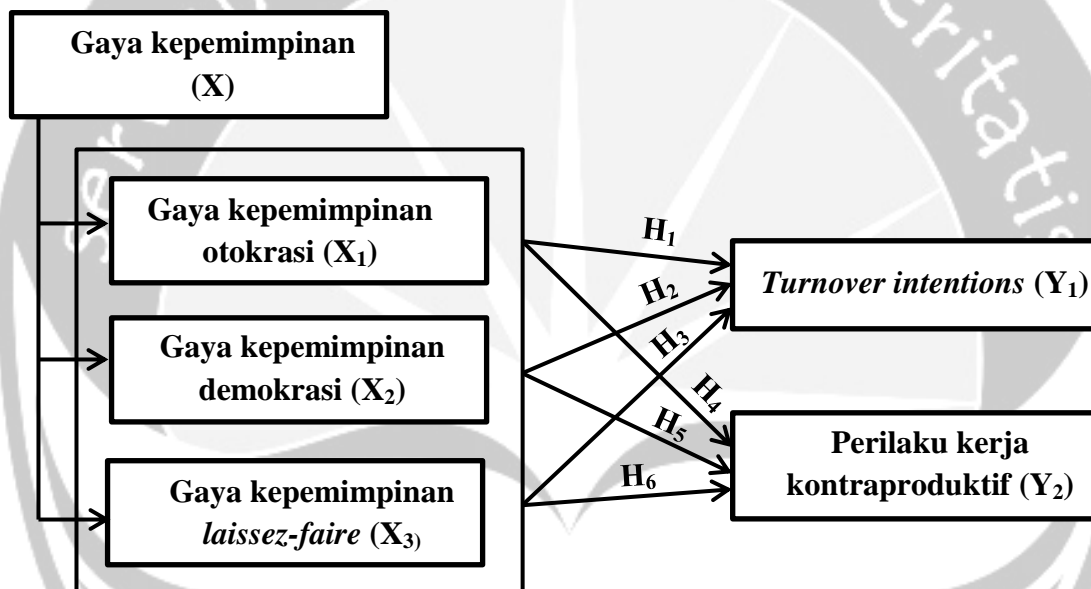
Puni et al. (2016), meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, *turnover intentions*, dan perilaku kerja kontraproduktif pada delapan cabang Bank Premier Gana. Penelitian Puni et al. (2016), menghasilkan temuan adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, *laissez-faire* dengan *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif.

Liu et al. (2013), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Shenzhen and Hong Kong. Penelitian Liu et al. (2012), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

Iskandar (2013), meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intentions* karyawan departemen *front office* di Hotel Ibis Bandung Trans Studio. Penelitian Iskandar (2013), menghasilkan temuan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan.

Mekpor dan Dartey-Baah (2017), melakukan penelitian gaya kepemimpinan dan Perilaku Kerja Karyawan di Sektor Perbankan Ghana. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Counterproductive Work Behavior* (CWB). Penelitian Mekpor dan Dartey-Baah (2017), menghasilkan temuan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *counterproductive work behavior* (CWB) karyawan.

4.6. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian
Sumber: Peneliti

4.7. Hipotesis

- 1) H₁: Gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.
- 2) H₂: Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.
- 3) H₃: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.
- 4) H₄: Gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.
- 5) H₅: Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.

- 6) H₆: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.

5. Metode Penelitian

5.1. Bentuk Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode *cross sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari sampel tertentu yang hanya dilakukan sekali dan dikumpulkan dari sampel yang berbeda (Santoso dan Tjiptono, 2001).

5.2. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja yang berjumlah 210 orang. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan tetap di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja yang telah bekerja minimal 6 bulan.

5.3. Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive nonrandom sampling*, yaitu sampel yang dipilih dengan cermat, sehingga relevan dengan rancangan penelitian (Suratno dan Arsyad 2003).

5.4. Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Menurut Kuncoro (2013), data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari nara sumber.

5.5. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dihimpun melalui kuesioner yang terdiri dari 4 bagian, yaitu sebagai berikut:

- 1) Bagian pertama memuat informasi demografi responden, yang terdiri dari jenis kelamin, usia, status perkawinan, bidang pekerjaan, dan lama bekerja.
- 2) Bagian kedua memuat kuesioner gaya kepemimpinan yang terdiri dari 18 pertanyaan dan diadaptasi dari Northouse (2012).
- 3) Bagian ketiga memuat kuesioner *turnover intentions* yang dikembangkan oleh (Kelloway et al., 1999 seperti dikutip oleh Whitney, 2012) yang terdiri dari 4 pertanyaan.
- 4) Bagian keempat memuat kuesioner perilaku kerja kontraproduktif (Spector et al., 2006) yang terdiri 45 pertanyaan.

5.6. Variabel Penelitian

Pada penelitian ini terdapat 3 variabel bebas (*independent variable*) dan 2 variabel terikat (*dependent variable*). Dibawah ini adalah masing-masing dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

- 1) Gaya kepemimpinan pada penelitian ini terdiri dari 3 gaya kepemimpinan (Puni, et al., 2016), yaitu gaya kepemimpinan otokratis (X₁), gaya kepemimpinan demokrasi (X₂), gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X₃).

- 2) *Turnover intentions* (Y_1)
- 3) Perilaku kerja kontraproduktif (Y_2)

5.7. Metode Pengukuran Data

Pengukuran data pada penelitian ini menggunakan teknik skala likert yang mempunyai skala 1 sampai 5.

5.8. Metode Pengujian Instrumen

5.8.1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, sebaliknya apabila $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiono, 2006).

5.8.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiono (2006), suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai cronbach's alpha > 0.06

5.9. Metode Analisis Data

Dalam pengujian hipotesis, alat analisis yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisis data adalah sebagai berikut:

5.9.1. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) terhadap variabel dependen (Y) secara serentak.

5.9.2. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan atau uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan otokratis X_1 , gaya kepemimpinan demokrasi X_2 , dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* X_3) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (*turnover intentions* Y_1 , perilaku kerja kontraproduktif Y_2).

5.9.3. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2005), uji t berfungsi untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent variable*) secara parsial (sendiri) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (*dependent variable*).

5.9.4. Adjusted R Square

Adjusted R Square berfungsi untuk melihat besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian yang menggunakan variabel bebas (*independent variable*) lebih dari satu (Ghozali, 2005).

6. Analisis Data dan Pembahasan

6.1. Hasil Penyebaran Kuesioner

Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 70 eksemplar kepada karyawan tetap Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. Jumlah ini dipilih agar jawaban yang diberikan responden dapat merepresentasikan populasi yang diteliti. Dari 70 kuesioner yang

disebarkan oleh peneliti, hanya 68 kuesioner yang dikembalikan atau 97,14% dari jumlah keseluruhan.

6.2. Pengujian Instrumen

6.2.1. Validitas Instrumen

Data yang digunakan untuk menguji validitas instrumen berasal dari 68 responden. Dengan rumus derajat bebas, yaitu $n-2$ ($68-2=66$), sehingga diperoleh r_{tabel} sebesar 0.2387. Dari hasil uji validitas pada masing-masing variabel gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis ada 3 butir pertanyaan, gaya kepemimpinan demokrasi ada 9 butir pertanyaan, dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* ada 6 butir pertanyaan. Dari 18 butir pertanyaan gaya kepemimpinan, ada 2 butir pertanyaan yang tidak valid karena $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$. Pada variabel *turnover intentions*, pertanyaan kuesioner terdiri dari 4 butir. Dari keempat pertanyaan yang ada, ada satu butir pertanyaan yang dinyatakan tidak valid. Berdasarkan hasil dari uji validitas variabel perilaku kerja kontraproduktif, dari 45 butir pertanyaan, ada 6 butir pertanyaan yang tidak valid karena $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$.

6.2.2. Reliabilitas Instrumen

Semua instrumen pada gaya kepemimpinan, *turnover intentions*, dan perilaku kerja kontraproduktif reliabel dan memiliki konsistensi dalam pengukuran serta dapat dianalisis lebih lanjut.

6.3. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi oleh perempuan daripada laki-laki, yaitu sebanyak 39 orang. Berdasarkan karakteristik usia, responden dalam penelitian ini paling banyak berusia 21-25 tahun, yaitu sebanyak 42 orang. Karakteristik demografi berdasarkan pendidikan, mayoritas responden dalam penelitian ini berpendidikan SMA/SMK, yaitu sebanyak 49 orang. Berdasarkan karakteristik status perkawinan, mayoritas responden belum menikah, yaitu sebesar 49 orang. Mayoritas responden bekerja sebagai pramuniaga, yaitu sebesar 41 orang. Di urutan pertama, masa kerja responden yang paling lama sekitar 2-5 tahun, yaitu sebanyak 39 orang.

6.4. Statistik Deskriptif

Tabel 6.1
Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean
Gaya kepemimpinan otokratis.	68	3,00	5,00	4,1961
Gaya kepemimpinan demokrasi.	68	1,14	3,57	1,7941
Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> .	68	1,17	3,33	1,9314
<i>Turnover intentions</i>	68	2,00	5,00	3,9314
Perilaku Kerja Kontraproduktif	68	1,41	2,77	2,1233

Sumber: Data diolah, 2017

Rata-rata gaya kepemimpinan otokratis di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja paling tinggi jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, yaitu 4,1961. Rata-rata variabel *turnover intentions* lebih tinggi jika dibandingkan dengan rata-rata perilaku kerja kontraproduktif, yaitu 3,9314. *Turnover intentions* lebih tinggi jika dibandingkan dengan rata-rata perilaku kerja kontraproduktif, yaitu 3,9314.

6.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intentions* dan Perilaku Kerja Kontraproduktif

6.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intentions*

Berikut ini adalah hasil pengolahan data analisis regresi linier berganda untuk pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, *laissez-faire* terhadap *turnover intentions*:

Tabel 6.1
Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intentions*

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
(Constant)	10,805	1,644		6,572	0,000
Gaya kepemimpinan otokratis	0,425	0,100	0,379	4,226	0,000
Gaya kepemimpinan demokrasi	-0,130	0,041	-0,286	-3,179	0,002
Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i>	-0,227	0,044	-0,428	-5,195	0,000
R	0,760				
R Square	0,578				
F-hitung	29,228				
Sig/Prob	0,000				

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data di atas, dapat disimpulkan dengan menggunakan beberapa uji analisis sebagai berikut:

1) Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan pengolahan data pada tabel 6.1 di atas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 29,228 dengan probabilitas (p) sebesar (0,000). Berdasarkan ketentuan uji F di mana nilai probabilitas (p) $(0,000) < (0,05)$, maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, dan *laissez-faire* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan.

2) Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial dalam analisis regresi berganda berfungsi untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent variable*) secara parsial (sendiri) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Hasil uji regresi secara parsial pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intentions*

Hasil uji regresi secara parsial atau uji t pada variabel gaya kepemimpinan otokratis diperoleh nilai probabilitas (p) (0,000). Koefisien β sebesar (0,425). Berdasarkan ketentuan analisis regresi secara parsial di mana nilai probabilitas (p) (0,000) < (0,05), maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan atau H₁ diterima.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap *turnover intentions*

Hasil uji regresi secara parsial atau uji t pada variabel gaya kepemimpinan demokrasi diperoleh nilai probabilitas (p) (0,002). Koefisien β sebesar (-0,130). Berdasarkan ketentuan analisis regresi secara parsial di mana nilai probabilitas (p) (0,000) < (0,05), maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan atau H₂ diterima.

c. Pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intentions*

Hasil uji regresi secara parsial atau uji t pada variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* diperoleh nilai probabilitas (p) (0,000). koefisien β sebesar (-0,227). Berdasarkan ketentuan analisis regresi secara parsial di mana nilai probabilitas (p) (0,000) < (0,05), maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan atau H₃ diterima.

3) Adjusted R Square

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.9 di atas, dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* 0,558 atau (57,8%). Angka tersebut menunjukkan presentase sumbangan pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, dan *laissez-faire*) terhadap variabel terikat (*turnover intentions* karyawan) sebesar 55,8%, sedangkan sisanya sebesar 44,2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif

Berikut ini adalah hasil pengolahan data analisis regresi linier berganda untuk pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, *laissez-faire* terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja:

Tabel 6.2
Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
(Constant)	24,696	13,840		1,784	0,079
Gaya kepemimpinan otokratis	3,891	0,846	0,504	4,602	0,000
Gaya kepemimpinan demokrasi	-0,374	0,344	-0,119	-1,086	0,281
Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i>	1,178	0,368	0,323	3,206	0,002
R	0,608				
R Square	0,370				
F-hitung	12,542				
Sig/Prob	0,000				

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data di atas, dapat disimpulkan dengan menggunakan beberapa uji analisis sebagai berikut:

1) Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan pengolahan data pada tabel 6.2 di atas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 12,542 dengan probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan ketentuan uji F di mana nilai probabilitas (p) (0,000) < (0,05), maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, dan *laissez-faire* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.

2) Uji Parsial (Uji t)

Hasil uji regresi secara parsial pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap perilaku kerja kontraproduktif

Hasil uji regresi secara parsial atau uji t pada variabel gaya kepemimpinan otokratis diperoleh nilai probabilitas (p) (0,000). Koefisien β sebesar (3,891). Berdasarkan ketentuan analisis regresi secara parsial di mana nilai probabilitas (p) (0,000) < (0,05), maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan atau H_1 diterima.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif

Hasil uji regresi secara parsial atau uji t pada variabel gaya kepemimpinan demokrasi diperoleh nilai probabilitas (p) (0,281). Koefisien β sebesar (-0,374). Berdasarkan ketentuan analisis regresi secara parsial di mana nilai probabilitas (p) (0,281) > (0,05), maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan demokrasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kontraproduktif karyawan atau H_5 ditolak.

c. Pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap perilaku kerja kontraproduktif

Hasil uji regresi secara parsial atau uji t pada variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* diperoleh nilai probabilitas (p) (0,000). Koefisien β sebesar (1,178). Berdasarkan ketentuan analisis regresi secara parsial di mana nilai probabilitas (p) (0,000) < (0,05), maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan atau H_6 diterima.

3) Analisis Adjusted R Square

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.10 di atas, dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* 0,341 atau (34,1%). Angka tersebut menunjukkan presentase sumbangan pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, dan *laissez-faire*) terhadap variabel terikat (*turnover intentions* karyawan) sebesar 34,1%, sedangkan sisanya sebesar 65.9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

6.6. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, *laissez-faire* terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. Hasil analisis deskriptif dan analisis regresi berganda menunjukkan rata-rata (*mean*) dan koefisien β gaya kepemimpinan otokratis lebih tinggi daripada gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Temuan ini mengindikasikan gaya kepemimpinan otokratis diterapkan lebih dominan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.

7. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja, maka H_1 diterima.
- 2) Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja, maka H_2 diterima.

- 3) Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja, maka H₃ diterima.
- 4) Gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja, maka H₄ diterima.
- 5) Gaya kepemimpinan demokrasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja, maka H₅ ditolak.
- 6) Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja, maka H₆ diterima.

8. Saran

Langkah bijaksana yang sebaiknya dilakukan oleh pemimpin adalah melakukan pendekatan yang baik dengan bawahan dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan secara demokrasi. Hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. Hal ini merupakan salah satu langkah di mana manajemen dapat meminimalkan *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan, karena kepuasan kerja merupakan faktor kualitas manajemen dalam organisasi yang membentuk *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan.

Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, dan menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan. Kepemimpinan dalam organisasi memainkan peran yang penting dalam motivasi karyawan dan mempertahankannya terutama jika karyawan menerima *feedback* positif secara rutin dan pengakuan. Sikap positif yang dilakukan oleh seorang atasan langsung terhadap bawahannya dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan, atasan, dan organisasi.

9. Daftar Pustaka

- Anderson, Neil. et al. (2005). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (Vol 1). London: Sage Publications.
- Andika, R., Gita dan Budiono, Kabul. (2012). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan PT X. *Skripsi*. BinusUniversity. diakses dari <http://thesis.binus.ac.id> pada tanggal 23 Juli 2017.
- Booth, Simon dan Hamer Kristian. (2007). Labour Turnover in The Retail Industry Predicting The Role of Individual, Organisational and Environmental Factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 35 Iss 4 pp. 289 – 307. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 8 Maret 2017.
- Bruursema, Kari. (2004). Leadership Style and the Link with Counterproductive

- Work Behavior (CWB): An Investigation Using the Job-Stress/CWB Model. *Dissertation*. University South Florida. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 23 Juli 2017.
- Cooper, Donald. R dan Emory, C William. (1997). *Metode Penelitian Bisnis*, (jilid satu). Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Empat Belas). Jakarta: Salemba Empat.
- Eriyanto. (2007). *Teknik Sampling Analisis Opini Publik*. Yogyakarta: LkiS Yogyakarta.
- Fox, S., Spector, P. E., dan Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 59 pp 291-309. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 9 Maret 2017.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS* (Edisi kedua). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gualandri, Mario. (2012). Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement. *Dissertation*. Sampieza University of Roma. diakses dari [http://padis.uniroma1.it/bitstream/10805/1467/1/Mario%20Gualandri Tesi Dottorat o.pdf](http://padis.uniroma1.it/bitstream/10805/1467/1/Mario%20Gualandri%20Tesi%20Dottorato.pdf) pada tanggal 9 Maret 2017.
- Handoko, T. H. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). Yogyakarta: BPFE.
- Harnoto. (2002). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Kedua). Jakarta: Prehallindo.
- Iskandar, Syarief. (2013), Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intentions* Karyawan Departemen Front Office Di Hotel Ibis Bandung Trans Studio. *Skripsi*. Universitas Pendidikan Indonesia. diakses dari repository.upi.edu. pada tanggal 23 Juli 2017.
- JobStreet. (2015). 81% Karyawan di Indonesia Mengakses Sosial Media Saat Bekerja. *JobStreet*. 18 Mei 2015 diakses dari <http://www.jobstreet.co.id/career-resources/81-karyawan-di-indonesia-mengakses-sosial-media-saat-bekerja/#.WMD05jjnHD0> pada tanggal 9 Maret 2017.
- Katz, Robert. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator*. United States of America: Harvard Business School.
- Kelloway, G. Gottlieb, C. & Barham, T. (1999). Turnover Intention in Politics, J. D. (2001). The Relationship and Various Leadership Styles of Knowledge Management", *Leadership and Organizational Development Journal*, 354 – 354. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 9 Maret 2017.
- Kuncoro, Mudrajad. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Liu, Zhiqiang et al. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective", *Career Development International*, Vol. 18 Issue: 3, pp.305-324. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 23 Juli 2017.
- Mekpor, Benjamin dan Dartey-Baah, Kwasi. (2017). Leadership Styles and Employees' Voluntary Work Behaviors in the Ghanaian Banking Sector. *Leadership &*

- Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 1, pp.74-88. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 23 Juli 2017.
- Ngethe et al. (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 12. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 23 Juli 2017.
- Ololube, Nwackhuwu Prince. (2016). *Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions*. United State of Amerika: IGI Global.
- Puni, A., Agyemang, C. B and Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions, and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal Of Innovative Research & Development*. Vol 5 Issue 1. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 26 Februari 2017.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko Hani. (1996). *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen* (Edisi Kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Santoso, S. Dan Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Kuperindo.
- Soeratno dan Arsyad, Lincoln. (2003). *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP YKPN.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparmoko, M. (1998). *Metode Penelitian Praktis*. Yogyakarta: BPFE.
- Susanto, A. B dan Putra, R. Marsih Sareb. (2010). *60 Management Gems*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Timpe, A. Dale. (1991). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis: Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputerindo.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., dan Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 8 Maret 2017.
- Yamazakia, Yoshitaka and Petchdee, Sorasit. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, Vol 4, Issue 4, 22-38. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 8 Maret 2017.
- Zeffane, R. (1994). Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower* 15(9): 1-14. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 8 Maret 2017.
- Zeffane, R. (2003). *Organizational Behavior A Global Perspective*. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Whitney, Rachel L. (2012). Fire Service Culture: The Influence of Interpersonal Behaviour on Cohesion and Retention. *Thesis*. Acadia University. diakses dari <http://psychology.acadiau.ca/rachel-whitney.html> pada tanggal 9 Maret 2017.